Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Sociales
Escuela Profesional de Trabajo Social

Más allá de orientar: Sistematización de experiencia de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios de EsSalud en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2024-2026

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

AUTOR

Khelly Ysabel ZARATE VILCHEZ

ASESORA

Mg. Isabel Andrea GANTU PALACIOS

Lima, Perú

2026



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Zarate, K. (2026). *Más allá de orientar: Sistematización de experiencia de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios de EsSalud en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2024-2026*. [Trabajo de suficiencia profesional de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Sociales, Escuela Profesional de Trabajo Social]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Khelly Ysabel Zarate Vilchez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	77056832
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0007-8182-5192
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Isabel Andrea Gantu Palacios
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	43099514
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0001-7451-8484
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Cesar Auguto Chia Ramirez
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	09846881
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Jorge Aquiles Rueda Huerta
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08471008
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Angie Edell Campos Lazo
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46215896
Datos de investigación	

Grupo de investigación	NO APLICA
Agencia de financiamiento	NO APLICA
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: San Juan de Lurigancho
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2024-2026
URL de disciplinas OCDE	Otras ciencias sociales: https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.09.00

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
(Universidad del Perú, DECANA DE AMÉRICA)
FACULTAD DE CIENCIA SOCIALES
VICEDECANATO ACADÉMICO

ACTA DE SUSTENTACION DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

En Lima, siendo el día veintiséis de setiembre del dos mil veintiséis se reunieron los Miembros del jurado calificador integrado por los profesores: Mg. Cesar Auguto Chia Ramirez (Presidente), Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta (Miembro) y Dra. Angie Edell Campos Lazo (Miembro).

Verificado el Trabajo de Suficiencia Profesional ***"Más allá de orientar: Sistematización de experiencia de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios de EsSalud en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2024-2026"****, presentado por la Bachiller KHELLY YSABEL ZARATE VILCHEZ. Una vez concluida la sustentación, el Jurado procedió a la calificación con el siguiente resultado:*

Dieciséis (16)

Luego del proceso de sustentación, calificación y comunicación del resultado graduanda, el Jurado, de conformidad con el Reglamento General de Grados y Títulos de la Facultad, acordó otorgar a la Bachiller KHELLY YSABEL ZARATE VILCHEZ el ***TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN TRABAJO SOCIAL*** *y, para dejar constancia, se extendió la presente acta y firmaron:*

Mg. Cesar Auguto Chia Ramirez
Presidente

Dr. Jorge Aquiles Rueda Huerta
Miembro

Dra. Angie Edell Campos Lazo
Miembro

Mg. Isabel Andrea Gantu Palacios
Asesora

UNMSM
Firmado digitalmente por MELENDEZ DE LA CRUZ Juan Felipe FAU 20148092282 soft
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 02.10.2026 11:57:10 -05:00

Dr. Juan Felipe Meléndez de la Cruz
Vicedecano Académico

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú, Decana de América

Anexo 1

CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, ISABEL ANDREA GANTU PALACIOS, en mi condición de asesora acreditada mediante DICTAMEN N.° 0015-2026-EPTS-FCCSS/UNMSM del Trabajo de Suficiencia Profesional, cuyo título es: Más allá de orientar: Sistematización de experiencia de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios de EsSalud en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2024-2026. Presentado por la bachiller ZARATE VILCHEZ, KHELLY YSABEL. Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante la plataforma PIDS, el documento evaluado cuenta con el 4% de similitud, nivel PERMITIDO para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional.**

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Lima, 21 de setiembre de 2026



Firma del Asesor _____

Nombres y Apellidos del asesor: ISABEL ANDREA GANTU PALACIOS

DNI: 43099514

ÍNDICE

Dedicatoria 4

Agradecimiento 5

I. PRESENTACIÓN 6

II. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA 9

2.1. Contexto de intervención 9

2.2. Población beneficiaria 11

2.3. Objetivos de intervención 12

2.4. Actores involucrados 12

2.5. Principales acciones realizadas 14

III. SOBRE LA SISTEMATIZACIÓN 16

3.1. Objetivos 16

3.1.1 Objetivo General 16

3.1.2 Objetivos Específicos 16

3.2. Objeto de Sistematización 17

3.3. Ejes y preguntas orientadoras 17

3.4. Fuentes de información 20

3.5. Metodología de Sistematización 20

3.5.1 Enfoque metodológico 20

3.5.2 Técnicas utilizadas 22

3.5.3 Fuentes de información 24

3.5.4 Criterios éticos 25

IV. SUSTENTO TEÓRICO DE LA EXPERIENCIA 27

4.1. Marco normativo de la experiencia 27

4.2. Enfoque que sustentan la experiencia 29

4.2.1. Enfoque de capacidades 29

4.2.2. Enfoque centrado en la persona 29

4.3. Marco teórico-metodológico de la experiencia 30
V. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA 34
5.1. Fases del proceso 34
5.2. Momentos críticos y decisiones tomadas 37
5.3. Modificaciones en la estrategia inicial 38
VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN 40
6.1. Proceso de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios 40
6.2. Estrategias que favorecen el fortalecimiento de capacidades 45
6.3. El aporte del profesional de Trabajo Social 48
6.4. Interpretación de la experiencia 49
VII. CONCLUSIONES 50
VIII. RECOMENDACIONES 52
IX. ANEXOS 54
8.1. Guia de entrevista semiestructurada a Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN 54
8.2. Guia de entrevista semiestructurada a representantes administrativos de las empresas clientes 56
8.3. Matriz conceptual y operativa para obtención de aprendizajes de la sistematización 57
8.4. Matriz de análisis de entrevistas a Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN 62
8.5. Matriz de análisis de entrevistas a representantes administrativos 67
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 72

Dedicatoria

A mi familia, por motivarme a asumir este nuevo reto profesional y brindarme siempre su amor y apoyo incondicional durante cada etapa de mi vida.

A mi abuelo, por las enseñanzas y el amor que dejó en mí. Aunque ya no pueda acompañarme físicamente, desde el cielo me hace sentir su presencia y me demuestra que permanece conmigo en cada logro que alcanzo.

Y, de manera muy especial, a Bianca, mi compañera incondicional de cuatro patas y un ojo, por acompañarme durante tantas etapas de mi vida, por compartir conmigo toda mi vida universitaria y continuar a mi lado en este proceso, como lo ha hecho siempre.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco a Dios por darme la fortaleza y permitirme culminar esta etapa de mi formación profesional.

Mi especial agradecimiento a mi asesora, Isabel Gantu, por su dedicación, paciencia y constante acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo, así como por la orientación brindada en cada etapa del proceso.

Agradezco también a QMAN, y especialmente a cada una de las chicas, por el cariño, las risas y los aprendizajes compartidos. Y a Mery, mi jefa, por su confianza, cariño y por ser una persona increíble. Me llevo mucho de esta etapa, pero sobre todo el cariño de quienes hicieron que QMAN se sintiera como una familia, porque, como siempre decimos: “QMAN es familia”.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que de manera directa e indirecta, me acompañaron en este camino, brindándome su apoyo y contribuyendo a que hoy pueda cerrar una etapa importante en mi vida profesional.

Más allá de orientar: Sistematización de experiencia de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios de EsSalud en la empresa consultora QMAN, durante el periodo 2024-2026

I. PRESENTACIÓN

La presente sistematización tiene como propósito analizar la experiencia llevada a cabo en la Consultoría & Gestiones Integrales QMAN E.I.R.L., relacionada con el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de empresas clientes para la gestión de subsidios ante EsSalud. La experiencia comprende el periodo de enero de 2024 a julio de 2026, durante el cual se desarrollaron acciones de orientación y seguimiento dirigidas a facilitar la comprensión y gestión de los procesos vinculados a los subsidios ante EsSalud.

La sistematización parte de la necesidad de reconstruir y analizar la experiencia desarrollada en la práctica, considerando las estrategias empleadas, las situaciones que generaron cambios o adaptaciones y el aporte del profesional de Trabajo Social en el proceso de orientación y seguimiento. A partir de este análisis, se busca identificar los principales elementos que han contribuido al fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos y organizarlos en un proceso estructurado de orientación y seguimiento individualizado, que pueda servir como referencia para la atención de futuras empresas clientes.

La importancia de sistematizar esta experiencia se basa en la recuperación de los aprendizajes construidos durante la práctica profesional, no solo para describir las

actividades realizadas, sino también para comprender cómo se desarrollaron, qué estrategias fueron implementadas, qué dificultades se presentaron y cómo fueron afrontadas. De esta manera, los conocimientos obtenidos a partir de la experiencia pueden contribuir a mejorar y fortalecer futuras intervenciones, favoreciendo una atención más organizada, personalizada y acorde a las características y necesidades de cada empresa cliente y sus respectivos representantes administrativos.

Asimismo, la sistematización permite visibilizar el aporte del profesional de Trabajo Social dentro de un ámbito empresarial, destacando la importancia de las capacidades de comunicación, orientación, seguimiento y relación con las personas en procesos que si bien involucran procedimientos administrativos, requieren también un abordaje centrado en quienes participan en ellos.

El presente informe está dirigido principalmente a QMAN y a los profesionales de Trabajo Social que participan en la atención de las empresas clientes, como una herramienta que permita recuperar y organizar los aprendizajes derivados de la experiencia. Asimismo, puede constituir un aporte para estudiantes, profesionales e investigadores del Trabajo Social interesados en conocer y analizar experiencias de intervención desarrolladas en el ámbito empresarial y en procesos vinculados con la gestión de subsidios ante EsSalud.

El informe se encuentra organizado en nueve apartados. En el primer apartado se presenta la descripción de la experiencia, donde se desarrolla el contexto de intervención, la población beneficiaria, los objetivos de la intervención, los actores involucrados y las principales acciones realizadas. En el segundo apartado, desarrollamos los objetivos, el objeto, los ejes y preguntas orientadoras, las fuentes de información y la metodología

empleada sobre la sistematización. En el tercer apartado se desarrolla el sustento teórico de la experiencia, que comprende el marco normativo, enfoques que sustentan la experiencia y el marco teórico-metodológico. El cuarto apartado corresponde a la reconstrucción de la experiencia, en el que se presentan las fases del proceso, los momentos críticos y las decisiones tomadas, así como las modificaciones realizadas en la estrategia inicial, en el quinto apartado, se desarrolla el análisis e interpretación de la experiencia. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, que incluyen las conclusiones generales, recomendaciones para futuras intervenciones y una reflexión final, seguido de los anexos y las referencias bibliográficas.

II. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1.Contexto de intervención

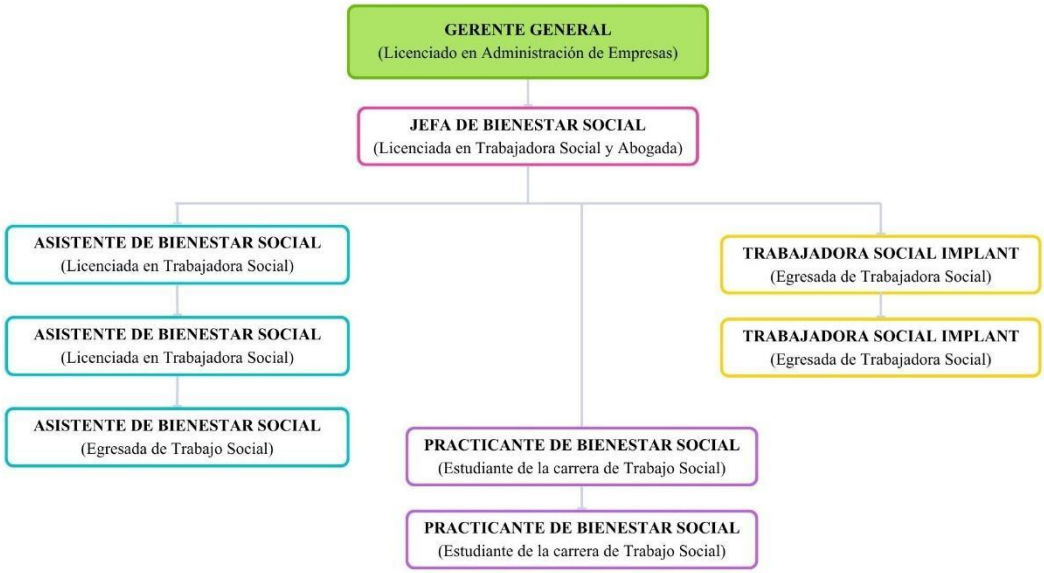
La presente sistematización se desarrolla en la empresa de Consultoría & Gestiones Integrales Qman E.I.R.L. ubicada en la Av. Santa Rosa N° 631 en el distrito de San Juan de Lurigancho. La empresa brinda sus servicios desde el año 2019 y se especializa en la gestión de validación de descansos médicos, afiliaciones, lactancias, recupero de subsidios, latencias, visitas domiciliarias, entre otros, dirigidos a empresas pertenecientes a distintos sectores. En este contexto, la gestión de subsidios ante EsSalud no se limita al cumplimiento de procedimientos administrativos, sino que implica una interacción constante con los representantes administrativos de las empresas clientes, quienes requieren comprender los requisitos, procedimientos y documentación necesarios para realizar dichas gestiones.

Desde su creación, QMAN ha experimentado un crecimiento progresivo en su cartera de clientes, llegando a atender un total de 45 empresas durante el periodo de la experiencia comprendido entre enero 2024 y julio de 2026. Este crecimiento implicó la ampliación del equipo de trabajo, en ese marco la jefatura del área estableció como criterio para el reclutamiento que el nuevo personal estuviera conformado por profesionales de Trabajo Social o estudiantes de dicha carrera. Esta decisión responde a la necesidad de que los servicios brindados por la consultora no sean abordados únicamente desde una perspectiva administrativa, considerando que implican un contacto permanente con personas y requieren capacidades de comunicación, orientación y seguimiento.

Asimismo, dentro del área de Bienestar Social se identifican dos modalidades de trabajo. Por un lado, se encuentran las Asistentes de Bienestar Social, quienes desarrollan sus

funciones desde las oficinas de QMAN ubicadas en San Juan de Lurigancho. Por otro lado, se encuentran las Trabajadoras Sociales Implant, quienes desempeñan funciones similares, pero desarrollan sus actividades directamente en las instalaciones de las empresas clientes. Ambas modalidades forman parte de la estructura mediante la cual QMAN brinda atención a las empresas clientes.

Figura 1. Organigrama Actual



Fuente: Elaboración propia

Durante el periodo de sistematización comprendido entre enero de 2024 y julio de 2026, QMAN desarrolló un proceso de orientación y seguimiento dirigido a los representantes administrativos de las empresas clientes, como parte de la atención brindada para la gestión de subsidios ante Essalud. Mediante la cual se buscó facilitar la comprensión de los procedimientos requisitos y documentación necesarios, así como acompañar el desarrollo de los casos. En ese sentido, la orientación y el seguimiento se desarrollaron considerando las características, necesidades y dinámicas de cada empresa.

Por lo cual, la experiencia desarrollada constituye una oportunidad para analizar las acciones y estrategias implementadas, identificar los elementos que contribuyeron al fortalecimiento de sus capacidades y organizarlos en un proceso estructurado de orientación y seguimiento individualizado.

2.2.Población beneficiaria

La población beneficiaria de la experiencia estuvo conformada por los representantes administrativos de las empresas clientes de QMAN, quienes cumplen funciones relacionadas con la gestión y coordinación de los procedimientos correspondientes a los subsidios ante EsSalud para los trabajadores de sus respectivas empresas.

Dichos representantes pertenecen a empresas de diferentes sectores económicos que presentan diversas características, niveles de experiencia, conocimiento y formas de gestionar los procedimientos vinculados a los subsidios. Asimismo, sus funciones y responsabilidades dentro de cada empresa varían, por lo que las necesidades de orientación y seguimiento no eran iguales en todos los casos.

En el desarrollo de la experiencia se identificó que algunos representantes contaban con experiencia previa en la gestión de subsidios, mientras que otros se encontraban desarrollando estas funciones por primera vez o requerían mayor orientación respecto a determinados procedimientos, requisitos y documentación. Esta diversidad hizo necesario que QMAN considerara las particularidades de cada representante y de la empresa a la que pertenecía para una mejor orientación.

Bajo esta perspectiva, los representantes administrativos son los principales beneficiarios del proceso de orientación y seguimiento, debido a que el fortalecimiento de sus

capacidades les permitía desenvolverse con mayor claridad y seguridad ante las gestiones relacionadas con los subsidios de EsSalud.

2.3.Objetivos de intervención

La intervención desarrollada por QMAN buscó facilitar la comprensión de los representantes administrativos ante los requisitos, procedimientos y documentación necesaria para la gestión de los subsidios, así como brindar orientación frente a las situaciones y casos que se presentaban durante el desarrollo de las gestiones.

Asimismo, se buscó acompañar a los representantes administrativos durante el desarrollo de sus casos, brindando seguimiento de acuerdo con las características y necesidades identificadas en cada empresa. De esta manera, la intervención no se limitó a proporcionar información, sino que procuró favorecer el desarrollo de capacidades que permitieran a los representantes participar activamente en la gestión de los procedimientos.

En concordancia con lo señalado, la experiencia tuvo como finalidad contribuir a que los representantes administrativos contaran con mayores herramientas para gestionar los subsidios ante EsSalud y afrontar las situaciones que pudieran presentarse durante el proceso.

2.4.Actores involucrados

En el desarrollo de la experiencia participaron diversos actores que cumplieron funciones diferenciadas dentro del proceso de orientación y seguimiento.

- Trabajadoras Sociales de QMAN: Integran el equipo de QMAN, tienen a su cargo la atención de las empresas clientes y desarrollan las acciones de

orientación y seguimiento relacionadas con la gestión de subsidios. Su participación también implica mantener una comunicación permanente con los representantes administrativos, identificar sus necesidades y brindarles información de acuerdo con las características de cada caso.

- Practicantes de Trabajo Social: Las practicantes del área de Bienestar Social brindan apoyo a las Trabajadoras Sociales en la atención y soporte de los representantes administrativos de las empresas clientes, contribuyendo a agilizar las gestiones realizadas por el área. Su participación se desarrolla bajo la orientación y supervisión de las Trabajadoras Sociales de QMAN.

- Jefatura del área de Bienestar Social: Encargada de orientar y supervisar el trabajo desarrollado por el equipo QMAN, así como de establecer criterios para la atención de las empresas clientes y el desarrollo de las actividades relacionadas con la gestión de subsidios.

- Representantes administrativos de las empresas clientes: Son los principales beneficiarios de la experiencia, ellos mantienen comunicación directa con el equipo de QMAN y participaban en las diferentes etapas de gestión de los subsidios proporcionando documentación, realizando consultas y dando seguimiento a los casos correspondientes a sus colaboradores.

- EsSalud: Institución ante la cual se realizaban los procedimientos de gestión y recupero de subsidios. Los requisitos y procedimientos establecidos por dicha institución constituyen a un elemento fundamental para el desarrollo de las acciones realizadas por QMAN.

La participación articulada de estos actores involucrados permite desarrollar el proceso de orientación y seguimiento en función de las necesidades y características de cada empresa cliente.

2.5.Principales acciones realizadas

Durante el periodo sistematizado, QMAN desarrolló diferentes acciones orientadas al fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos en la gestión de subsidios ante EsSalud. Estas acciones se desarrollaron de manera progresiva y fueron adaptándose a las características y necesidades de cada empresa cliente.

Una de las primeras acciones consistió en la realización de reuniones iniciales con los representantes administrativos, en las cuales se recogía información sobre la situación de la empresa, la forma en que venía desarrollando las gestiones y las principales características de los casos que serían atendidos por QMAN. Este primer acercamiento permitía establecer una comunicación con el representante y conocer los aspectos que requerían mayor orientación.

Posteriormente, se desarrollan acciones de orientación sobre los procedimientos, requisitos y documentación relacionados con los subsidios ante EsSalud. Para ello, las profesionales de Trabajo Social empleaban un lenguaje comprensible y recurrían a ejemplos, presentaciones, fichas u otros materiales de apoyo que facilitaran la comprensión de la información brindada.

Otra acción importante fue la resolución de consultas y dudas durante el desarrollo de los casos. Los representantes administrativos podían comunicarse con el equipo de QMAN mediante reuniones, llamadas telefónicas, WhatsApp o correo electrónico, de acuerdo con

la dinámica establecida con cada empresa. Estos espacios permitían brindar orientación frente a situaciones específicas y aclarar aspectos relacionados con la documentación o los procedimientos.

Asimismo, se desarrolló un seguimiento individualizado de los casos, cuya frecuencia podía variar según las características de cada empresa y las necesidades identificadas. En algunos casos, el seguimiento se realizaba mediante reuniones semanales, quincenales o mensuales, mientras que en otros se efectuaba principalmente mediante informes y reportes. Como parte de este seguimiento, también se realizaban alertas y recordatorios sobre plazos, documentación pendiente y casos prioritarios, con la finalidad de facilitar la continuidad de las gestiones y prevenir retrasos o pérdidas en el recupero de subsidios.

Finalmente, las acciones desarrolladas permitieron mantener un acompañamiento continuo a los representantes administrativos durante la gestión de los subsidios. La combinación de orientación, resolución de consultas y seguimiento de los casos permitió que la atención se adecuara a las características particulares de cada empresa y contribuyó al fortalecimiento progresivo de las capacidades de los representantes administrativos.

III. SOBRE LA SISTEMATIZACIÓN

3.1.Objetivos

3.1.1 Objetivo General

Analizar la experiencia de fortalecimiento de capacidades en la gestión de subsidios de EsSalud para transformarla en un proceso estructurado de orientación y seguimiento individualizado a representantes administrativos de las empresas clientes.

3.1.2 Objetivos Específicos

Se cuenta con tres objetivos específicos.

- Describir el proceso de orientación y seguimiento individualizado brindado a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud.

- Identificar las estrategias de orientación y seguimiento individualizado que favorecen el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud.

- Analizar el aporte del profesional de Trabajo Social en el proceso de orientación y seguimiento individualizado desarrollado por QMAN para el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes en la gestión de subsidios de EsSalud.

3.2.Objeto de Sistematización

El proceso desarrollado por la consultora QMAN para fortalecer las capacidades en la gestión de subsidios de EsSalud (enero de 2024 – julio de 2026), de los representantes administrativos de las empresas clientes de la consultora.

3.3.Ejes y preguntas orientadoras

EJE 1: PROCESO DE ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO A EMPRESAS CLIENTES EN LA GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE ESSALUD.

Este eje aborda cómo se desarrolla el proceso de orientación y seguimiento brindado por QMAN a los representantes administrativos de las empresas clientes, considerando las diferentes etapas, acciones y formas de atención que se realizan durante la gestión de los subsidios ante EsSalud.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuáles son las etapas del proceso de orientación y seguimiento individualizado a empresas clientes?
- ¿Cómo se realiza la orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?
- ¿Cómo se realiza el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?

- ¿Cómo se articula la orientación y el seguimiento individualizado durante la gestión de subsidios de EsSalud?

EJE 2: ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO EN LA GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE ESSALUD.

Este eje comprende las estrategias y recursos utilizados por el equipo de QMAN para facilitar la comprensión de los procedimientos y acompañar a los representantes administrativos durante la gestión de los subsidios, considerando las características y necesidades particulares de cada empresa.

Preguntas orientadoras:

- ¿Qué estrategias de orientación se implementan para fortalecer las capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?

- ¿Qué estrategias de seguimiento individualizado se implementan para fortalecer las capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?

- ¿Qué estrategias de orientación y seguimiento individualizado han favorecido en mayor medida el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?

EJE 3: APORTE DEL PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO A EMPRESAS CLIENTE.

Este eje busca reconocer el aporte del profesional de Trabajo Social en el desarrollo de la orientación y el seguimiento individualizado, considerando las capacidades profesionales, habilidades y formas de intervención que contribuyen al fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos en la gestión de subsidios ante EsSalud.

Preguntas orientadoras:

- ¿Cuál es el aporte del profesional de Trabajo Social en la orientación brindada a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?

- ¿Cuál es el aporte del profesional de Trabajo Social en el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de las empresas clientes durante la gestión de subsidios de EsSalud?

- ¿Qué competencias profesionales del Trabajo Social se ponen en práctica durante la orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes?

- ¿Qué competencias profesionales del Trabajo Social se ponen en práctica durante el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de las empresas clientes?

3.4.Fuentes de información

Para el desarrollo de la presente sistematización se consideraron fuentes primarias y secundarias, las cuales permitieron reconstruir, analizar y comprender la experiencia desarrollada por QMAN durante el periodo comprendido entre enero de 2024 a julio 2026.

Fuentes primarias:

- Entrevista semiestructurada a representantes administrativos de empresas clientes.
- Entrevista semiestructurada con las trabajadoras sociales de QMAN.

Fuentes secundarias:

- Correos electrónicos de consultas y requerimientos.
- Chats de seguimiento vía Whats App.
- Power point de orientación del proceso.
- Informes o reportes de las gestiones realizadas.

3.5.Metodología de Sistematización

3.5.1 Enfoque metodológico

La presente sistematización se desarrolla desde un enfoque cualitativo y participativo, debido a que busca reconstruir y analizar la experiencia desarrollada por la consultora

QMAN en el proceso de orientación y seguimiento individualizado dirigido a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud.

Piña-Ferrer (2023) señala que “la investigación cualitativa nos permite redescubrir al ser social como ser político e histórico, es decir nos conlleva a develar los sujetos con los que ‘construimos socialmente’ nuestras prácticas” (p. 3).

En relación con lo anterior, el enfoque cualitativo permitió aproximarse a la experiencia desde las percepciones, conocimientos y experiencias de los actores involucrados, considerando tanto la perspectiva de las trabajadoras sociales de QMAN como la de los representantes administrativos de las empresas clientes. De esta manera, se buscó comprender cómo se desarrolló el proceso, qué estrategias fueron utilizadas y cómo estas se fueron adaptando a las características y necesidades de las empresas clientes.

Asimismo, el carácter participativo se sustenta en la incorporación de los diferentes actores que formaron parte de la experiencia. Castro Guzmán (2017) señala que “este carácter participativo se basa en la reconstrucción e interpretación de las experiencias prácticas realizadas, donde los participantes reconstruyen en forma colectiva su experiencia, efectúan una interpretación de los sucesos vividos, recolectando por escrito el conjunto de tareas y actividades en las que participaron en la realidad social demandante de manera práctica” (p. 23).

Bajo esta perspectiva, la presente sistematización incorporó las experiencias y percepciones de las Trabajadoras Sociales de QMAN y de los representantes administrativos de las empresas clientes, con la finalidad de recuperar diferentes

perspectivas sobre el proceso de orientación y seguimiento desarrollado durante el periodo sistematizado.

3.5.2 Técnicas utilizadas

Para la reconstrucción y análisis de la experiencia se emplearon técnicas de entrevista y análisis documental, las cuales permitieron recoger información desde diferentes perspectivas de los actores involucrados y contrastar los acontecimientos registrados durante el periodo sistematizado con los registros generados durante las actividades de QMAN.

En primer lugar, se empleó la entrevista como técnica de recolección de información, debido a su relevancia en el ejercicio profesional del Trabajo Social. En este sentido, Llamas Gordo señala que "en el Trabajo Social la entrevista es un medio de vital importancia y se considera como uno de los recursos de mayor utilidad en la práctica de los servicios directos. Es necesaria para establecer relaciones profesionales que permitan contribuir al bienestar de las personas y al mejoramiento de su calidad de vida" (p. XV). En concordancia con ello, en la presente sistematización se aplicaron dos tipos de entrevistas semiestructuradas.

- Entrevista semiestructurada a las Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN, donde se buscó conocer sus experiencias en el proceso de atención a las empresas clientes. Las preguntas estuvieron orientadas a identificar cómo se inicia la atención de una nueva empresa, de qué manera se reconoce el nivel de conocimiento de los representantes administrativos, cómo se desarrolla la orientación y el seguimiento individualizado, qué estrategias se emplean para

facilitar la comprensión de los procedimientos y cuáles son los aportes del profesional de Trabajo Social.

- Entrevista semiestructurada a los representantes administrativos de las empresas clientes, con el propósito de recoger su percepción respecto a la orientación y seguimiento recibidos. Las preguntas permitieron conocer cómo fue su incorporación al proceso de gestión de subsidios, el acompañamiento recibido por parte del personal de QMAN, las acciones que consideraron más útiles para comprender y realizar las gestiones, así como el aporte identificado en el trabajo desarrollado por las Trabajadoras Sociales.

A su vez, se empleó la revisión documental como técnica para recuperar información de los registros generados durante la experiencia. Para ello, se revisaron las comunicaciones realizadas mediante correo electrónico y WhatsApp, relacionadas con las consultas, orientaciones, seguimiento de casos y coordinaciones efectuadas con los representantes administrativos de las empresas clientes.

La información obtenida fue organizada mediante una matriz de vaciado de información, en la cual se registraron y clasificaron los principales contenidos identificados en las comunicaciones revisadas.

Tabla N° 1

N°	FECHA DE CONSULTA	TIPO DE CONSULTA	RESUELTO	PENDIENTE	DIFICULTAD	MEDIO	OBSERVACIÓN
1							
2							
3							

Nota: Matriz de vaciado de información, elaboración propia.

Esta herramienta permitió ordenar la información de acuerdo con aspectos relacionados con el tipo de consultas realizadas, orientaciones brindadas, acciones de seguimiento, dificultades identificadas, medio por el cual se realizó la consulta y respuestas o acciones desarrolladas por el equipo de QMAN. De esta manera, la matriz facilitó la identificación de elementos recurrentes y permitió complementar la información obtenida en las entrevistas.

3.5.3 Fuentes de información

Para la reconstrucción y análisis de la sistematización se recurrió a fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias estuvieron conformadas por las Trabajadoras Sociales de QMAN, las practicantes de Trabajo Social y los representantes administrativos de las empresas clientes que participaron en las entrevistas semiestructuradas, quienes aportaron sus experiencias y percepciones respecto al proceso de orientación y seguimiento individualizado.

Tabla N° 2

N°	Fuente de información	Código
1	Trabajadora Social	**E.C.Z**
2	Trabajadora Social	**M.C.A**
3	Practicante de Trabajo Social	**A.T.F**
4	Practicante de Trabajo Social	**A.C.P**
5	Representante administrativo	**S.F.C**
6	Representante administrativo	**R.U.A**

Nota: Fuentes primarias, elaboración propia.

Por otro lado, las fuentes secundarias estuvieron constituidas por los registros generados durante el desarrollo de la experiencia y por documentos institucionales de QMAN. Entre

estos se consideraron las comunicaciones realizadas mediante correo electrónico y WhatsApp, las presentaciones utilizadas durante las orientaciones y los documentos o reportes relacionados con la gestión de subsidios.

Tabla N° 3

N°	Fuente de información
1	Correos electrónicos
2	Mensajes de Whats App
3	Presentaciones PPT
4	Reportes mensuales

Nota: Fuentes secundarias, elaboración propia.

El uso de estas fuentes permitió complementar la información proporcionada por los actores involucrados con los registros generados durante el desarrollo de la experiencia, contribuyendo a su reconstrucción y posterior análisis.

3.5.4 Criterios éticos

Se consideraron criterios éticos orientados a garantizar el respeto y la participación voluntaria de las personas que proporcionaron información sobre la experiencia. Antes de la aplicación de las entrevistas, se explicó a los participantes el propósito de la sistematización, el uso académico de la información y las características de su participación, además se consideró la confidencialidad de la información proporcionada, evitando exponer datos que permitieran identificar a los participantes o a las empresas clientes.

La información obtenida mediante las entrevistas y revisión de documentos fue utilizada exclusivamente para fines académicos relacionados con la reconstrucción y análisis de la experiencia desarrollada en QMAN. De igual manera, se desarrolló de manera voluntaria, respetando su disposición para brindar información y su derecho a no responder aquellas preguntas que consideraran pertinentes, respetando también las opiniones, percepciones y experiencias expresadas por los participantes, procurando recoger sus aportes sin modificar su sentido.

IV. SUSTENTO TEÓRICO DE LA EXPERIENCIA

4.1.Marco normativo de la experiencia

Ley N° 26790, Ley de Modernización de la Seguridad Social en Salud

Establece el marco general de la Seguridad Social de Salud y contempla las prestaciones a cargo del Seguro Social de Salud, entre ellas se encuentran las prestaciones económicas relacionadas con la incapacidad temporal para el trabajo, maternidad y lactancia.

Esta norma constituye el marco legal general de las prestaciones económicas que forma parte de la gestión de subsidios desarrollada durante la experiencia sistematizada.

Decreto Supremo N° 013-2019-TR

Dispone del marco reglamentario para el acceso, reconocimiento y pago de las prestaciones económicas otorgadas por EsSalud. Asimismo, desarrolla las disposiciones aplicables a los subsidios por incapacidad temporal para el trabajo, maternidad y lactancia.

Esta norma resulta relevante para la experiencia sistematizada debido a que establece las disposiciones reglamentarias que regulan el derecho al subsidio, el reconocimiento y el pago de dichas prestaciones económicas.

Directiva N° 008-GCSPE-ESSALUD-2021

Precisa aspectos operativos relacionados con la gestión de estas prestaciones, incluyendo la documentación, requisitos y procedimientos que deben considerar los empleadores y asegurados para realizar las gestiones correspondientes ante EsSalud.

A partir de ello, sus disposiciones se relacionan directamente con la experiencia desarrollada por QMAN, ya que constituyen un referente para la orientación brindada a los representantes administrativos de las empresas clientes respecto de los requisitos y procedimientos necesarios para la gestión de los subsidios.

Directiva N° 015-GG-ESSALUD-2014

Establece las normas y procedimientos para la emisión, registro y control de las certificaciones médicas por incapacidad y maternidad en EsSalud.

Asimismo, comprende disposiciones relacionadas con el Certificado de Incapacidad Temporal para el Trabajo (CITT) y la validación de certificados médicos, aspectos vinculados con las actividades de validación de descansos médicos desarrolladas durante la experiencia.

Decreto Supremo N° 005-2025-TR

Este decreto derogó el Decreto Supremo N° 009-65, este último establecía que determinadas empresas privadas debían contar con una asistenta social diplomada en el servicio de relaciones industriales.

Por lo tanto, esta modificación normativa resulta relevante para la sistematización, ya que se produjo durante el periodo a sistematizar y generó cambios en la organización de algunas empresas clientes, particularmente en la asignación de las funciones relacionadas con la gestión de subsidios.

4.2.Enfoque que sustentan la experiencia

4.2.1. Enfoque de capacidades

El enfoque de capacidades permite comprender las posibilidades que tienen las personas para desenvolverse y actuar frente a diferentes situaciones. En este sentido, el concepto de capacidad presenta un carácter global-local, debido a que su definición puede abstraerse de circunstancias particulares, pero su realización depende de necesidades locales específicas (Internet Encyclopedia of Philosophy, s. f.). Esto permite reconocer que aunque puedan existir procedimientos y recursos comunes para la gestión de subsidios, su aplicación puede ser distinta debido a las características y necesidades particulares de cada persona.

En relación con la experiencia sistematizada, este enfoque permite comprender que el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos no consiste únicamente en brindar información sobre los procedimientos de gestión de subsidios, sino en proporcionar herramientas y orientación que puedan ser utilizadas de acuerdo con sus conocimientos, experiencia y necesidades particulares. Por ello, la orientación y el seguimiento individualizado desarrollados por QMAN son de suma importancia al permitir adaptar la información y el acompañamiento a las características de cada representante administrativo.

4.2.2. Enfoque centrado en la persona

El enfoque centrado en la persona reconoce que cada persona posee características, experiencias, conocimientos y necesidades particulares, por lo que se debe considerar estas diferencias durante el desarrollo de los procesos de acompañamiento. Desde esta

perspectiva, la práctica centrada en la persona busca establecer relaciones que permitan comprender las necesidades de quienes participan en el proceso y adaptar las acciones de acuerdo con sus características (McCance et al., 2021).

En relación con la experiencia sistematizada, este enfoque permite comprender la importancia de considerar las particularidades de los representantes administrativos de las empresas clientes durante el proceso de orientación y seguimiento para la gestión de subsidios ante EsSalud. Los representantes administrativos presentaban diferentes niveles de conocimiento y experiencia respecto a estos procedimientos, por lo que las formas de orientación podían requerir adaptaciones de acuerdo con las necesidades identificadas en cada caso.

Desde esta perspectiva, la comunicación, la escucha y la adaptación de las explicaciones constituyeron elementos importantes para facilitar la comprensión de los procedimientos. Asimismo, el seguimiento permitió brindar atención a las situaciones y consultas que surgían durante el desarrollo de las gestiones. De esta manera, el enfoque centrado en la persona se relaciona con el carácter individualizado de la experiencia, debido a que reconoce que la orientación y el seguimiento no necesariamente se desarrollan de la misma manera para todos los representantes administrativos.

4.3.Marco teórico-metodológico de la experiencia

El Trabajo Social es una disciplina de las ciencias sociales que permite conocer los problemas y necesidades sociales de las personas, grupos y colectivos, así como desarrollar estrategias orientadas a su atención. En este sentido, Castro Guzmán (2013) señala que el Trabajo Social, mediante el uso del método científico, no solo permite conocer los problemas y necesidades sociales de los diversos sujetos sociales, sino

también elaborar propuestas de atención a través de diferentes estrategias de programación.

En relación con la experiencia sistematizada, la lógica metodológica planteada por Castro Guzmán permite reconocer elementos del proceso desarrollado por QMAN y organizarlos de acuerdo con las características particulares de la atención brindada a los representantes administrativos de las empresas clientes. A partir de la reconstrucción de la experiencia, se identifica un proceso conformado por la identificación de necesidades, la orientación, el seguimiento, la evaluación y retroalimentación y el cierre de la gestión.

- **Identificación de necesidades**

El proceso inicia con el conocimiento de la situación particular de la empresa y el nivel de conocimiento del representante administrativo encargado de la gestión de subsidios. En esta etapa se consideran aspectos relacionados con la gestión que debe realizarse, así como los conocimientos y experiencias que permiten adaptar las acciones posteriores a las necesidades identificadas en cada caso.

- **Orientación**

La orientación comprende las acciones dirigidas a facilitar la comprensión de los requisitos, procedimientos y documentación necesarios para la gestión de subsidios ante EsSalud. En la experiencia de QMAN, esta orientación se desarrolló mediante la comunicación directa con los representantes administrativos y la utilización de diferentes recursos para facilitar la comprensión de la información, esta orientación se realiza de manera continua durante la gestión, atendiendo las consultas que surjan y proporcionando

las explicaciones necesarias de acuerdo con las características de cada representante administrativo.

- **Seguimiento**

El seguimiento es un proceso complementario a la orientación y permite mantener la comunicación con los representantes administrativos durante el desarrollo de las gestiones. A través de este, se conoce el avance de los casos, se atienden consultas y se identifican situaciones que requieren nuevas orientaciones o acciones por parte del equipo de QMAN.

- **Evaluación y retroalimentación**

La evaluación y retroalimentación comprende la revisión del desarrollo de la gestión y la identificación de aquellos aspectos que requieren ser reforzados o modificados. En la experiencia de QMAN, este momento se encuentra relacionado con la revisión de los avances de los casos, la identificación de dificultades y la atención de las consultas que permitían determinar si era necesario brindar nuevas orientaciones.

- **Cierre de la gestión**

El cierre corresponde al momento en el que culmina la gestión del caso y finalizan las acciones de orientación y seguimiento correspondientes. Este momento permite reconocer los resultados alcanzados durante el proceso y concluir el acompañamiento brindado al representante administrativo respecto de la gestión realizada.

Las etapas descritas se encuentran articuladas entre sí y no deben entenderse como acciones aisladas, la identificación de necesidades permite orientar las acciones posteriores; la orientación facilita la comprensión de los procedimientos; el seguimiento permite acompañar su desarrollo; la evaluación y retroalimentación posibilitan realizar los ajustes necesarios; y el cierre permite concluir la gestión y recuperar los aprendizajes derivados del proceso. De manera transversal, este proceso se encuentra orientado al fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos, debido a que las acciones desarrolladas buscan proporcionar conocimientos y herramientas que les permitan desenvolverse en la gestión de subsidios ante EsSalud.

Por tanto, a partir de la experiencia sistematizada, se reconoce un proceso metodológico que articula identificación de necesidades, orientación, seguimiento, evaluación y retroalimentación y cierre, teniendo como propósito transversal el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes. Esta reconstrucción constituye una base para el análisis posterior de las estrategias utilizadas y del aporte del profesional de Trabajo Social en el desarrollo de la experiencia.

V. RECONSTRUCCIÓN DE LA EXPERIENCIA

5.1. Fases del proceso

La experiencia a sistematizar se desarrolló entre enero del 2024 a julio del 2026, periodo en el que se produjeron diversos cambios en la gestión de las prestaciones económicas de EsSalud y en el ejercicio profesional del Trabajo Social en el ámbito empresarial.

En enero del 2024 se produjo mi inserción laboral en la Consultoría & Gestiones Integrales Qman E.I.R.L. Durante este periodo, atravesé una etapa de adaptación y familiarización con las actividades desarrolladas en la consultora, esta experiencia implicó conocer la dinámica de trabajo de QMAN y las diferentes gestiones que se realizaban para las empresas clientes, considerando que, al tratarse de una consultora se manejaba un flujo constante de atención debido a la cartera de clientes con la que contaba.

En junio de 2024 se evidenció un incremento de empresas clientes para la gestión de subsidios, motivado por el interés de las organizaciones en optimizar sus procesos administrativos y lograr el recupero oportuno de los subsidios de EsSalud. Este crecimiento fortaleció el posicionamiento de la consultora QMAN y, a nivel profesional, implicó asumir una mayor cartera de clientes y ampliar las responsabilidades en la atención de cada empresa. En relación con el eje de sistematización, este hito hizo necesario fortalecer las estrategias de orientación y acompañamiento dirigidas a los representantes administrativos, a fin de desarrollar sus capacidades para una gestión más eficiente de los subsidios y responder a las necesidades derivadas del incremento de clientes.

En octubre de 2024, QMAN incorporó practicantes de la carrera de Trabajo Social como respuesta al crecimiento de las actividades de la consultora, esta incorporación favoreció

la distribución de funciones y promovió la transmisión de conocimientos y experiencias sobre la gestión de subsidios. Ello impulsó el fortalecimiento de las estrategias de orientación y acompañamiento, ya que fue necesario brindar inducción, capacitación y seguimiento continuo a las practicantes, consolidando procesos de aprendizaje que también contribuyeron a optimizar la orientación ofrecida a los representantes administrativos de las empresas clientes.

En febrero de 2025, mediante la Resolución N.° 0011-2025/SEL-INDECOPI, declaró como barrera burocrática ilegal la exigencia de presentar el expediente para la validación del certificado médico dentro de los treinta primeros días hábiles de emitido el certificado médico (INDECOPI, 2025). Esta exigencia se encontraba establecida en la Directiva N.° 015-GG-EsSalud-2014, dicho pronunciamiento generó la necesidad de brindar información actualizada a las empresas clientes, absolver consultas y realizar un seguimiento permanente a cada caso, debido a que, pese a la declaración de ilegalidad de la exigencia del plazo de 30 días hábiles, EsSalud no ha emitido ningún comunicado modificando oficialmente dicho plazo, por lo cual se reforzó la necesidad de mantener un seguimiento permanente. En relación con el eje de sistematización, este hito evidenció la importancia de fortalecer las estrategias de orientación y seguimiento individualizado, proporcionando información oportuna, resolviendo consultas y realizando un seguimiento continuo a los representantes administrativos para facilitar la toma de decisiones frente a este nuevo escenario.

Posteriormente, en junio de 2025, se derogó el Decreto Supremo N.° 009-65, mediante el Decreto Supremo N.° 005-2025-TR, publicado el 14 de junio de 2025. Esta norma derogatoria eliminó la obligación establecida en el Decreto Supremo N.° 009-65 respecto a la incorporación de una asistenta social diplomada en el servicio de relaciones

industriales de las empresas comprendidas en dicha normativa (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2025).

Este cambio normativo generó modificaciones en la organización de algunas funciones relacionadas con el bienestar social y la gestión de prestaciones en las empresas clientes de QMAN, incluyendo situaciones en las que la gestión de subsidios pasó a ser asumida por representantes administrativos u otros profesionales. En este contexto, se evidenció la necesidad de fortalecer las estrategias de orientación y seguimiento, adecuándolas a representantes con diferentes perfiles y niveles de conocimiento sobre la gestión de subsidios, mediante una atención más personalizada y un seguimiento continuo que contribuyera al fortalecimiento de sus capacidades.

En enero de 2026, QMAN inició un proceso de fortalecimiento de las competencias de su equipo de trabajo mediante una capacitación en Microsoft Excel, con una duración de tres meses. Esta capacitación estuvo orientada a fortalecer el manejo de herramientas para la organización y gestión de la información relacionada con las actividades desarrolladas diariamente por el equipo. Su implementación respondió a la necesidad de continuar fortaleciendo las capacidades del personal frente a las demandas propias de la gestión de subsidios y de los servicios brindados a las empresas clientes.

Finalmente, en julio de 2026 el equipo de QMAN participó en el Programa de Habilidades Esenciales para el Liderazgo, orientado al desarrollo de habilidades blandas, comunicación asertiva y oratoria. Esta capacitación permitió fortalecer competencias relacionadas con la comunicación, el desenvolvimiento profesional y la interacción con las personas. En relación con el eje de sistematización, este último hito permitió reconocer la importancia de las competencias comunicativas y relacionales en el desarrollo de la

orientación y el acompañamiento, considerando que la gestión de subsidios requiere una interacción constante con los representantes administrativos de las empresas clientes.

Figura 2. Línea del tiempo



Fuente: Elaboración propia

5.2.Momentos críticos y decisiones tomadas

Uno de los momentos críticos identificados durante la experiencia, fueron los diferentes niveles de conocimiento de los representantes administrativos de las empresas clientes respecto a la gestión de subsidios ante EsSalud.

Al inicio de la atención de cada empresa se evidenciaba que los representantes contaban con distintos niveles de experiencia y familiaridad con los procedimientos, requisitos y documentación necesarios en estas gestiones. Esta situación representó un reto para el equipo de QMAN, debido a que una misma forma de explicación no respondía necesariamente a las necesidades de todos los representantes. Frente a ello, se tomó la

decisión de adaptar la orientación de acuerdo con las características y necesidades identificadas en cada empresa, empleando explicaciones más detalladas, ejemplos y recursos de apoyo cuando era necesario, así como espacios para resolver dudas durante el desarrollo de los casos. Esta adaptación permitió avanzar hacia una orientación más individualizada y centrada en las necesidades de cada representante administrativo.

Otro momento crítico se dio con los cambios en los procedimientos y criterios establecidos para las gestiones ante EsSalud, estas modificaciones generaron la necesidad de que el equipo de QMAN se mantuviera actualizado para garantizar que la información proporcionada a las empresas clientes respondiera a las disposiciones vigentes. Ante estas situaciones, se tomó la decisión de revisar y adecuar las orientaciones y las gestiones realizadas, comunicando a los representantes administrativos los cambios que pudieran afectar el desarrollo de sus casos y ajustando las acciones correspondientes. De esta manera, el equipo logró mantener la continuidad de las gestiones y brindar una orientación acorde con las modificaciones que se presentaban durante el periodo sistematizado.

5.3.Modificaciones en la estrategia inicial

Inicialmente, la orientación podía desarrollarse principalmente mediante reuniones y explicaciones generales. Sin embargo, conforme aumentó el número de empresas atendidas y se identificaron diferentes características y necesidades entre los representantes administrativos, se incorporaron otras formas de orientación y seguimiento. Es así como, durante el desarrollo de la experiencia, la estrategia de orientación y seguimiento fue adaptándose de acuerdo con las necesidades que se presentaban según cada empresa cliente.

Si bien desde el inicio se brindaba orientación a los representantes administrativos sobre los procedimientos relacionados con la gestión de subsidios ante EsSalud, progresivamente se incorporaron diferentes recursos y formas de comunicación que permitieron responder de manera más específica a las características de cada empresa.

En este proceso, la orientación pasó de centrarse en la explicación de los procedimientos a incorporar recursos de apoyo como presentaciones, fichas y ejemplos prácticos, con la finalidad de facilitar la comprensión de la información brindada. Asimismo, el seguimiento se fue adecuando a la situación de cada empresa, estableciéndose diferentes frecuencias de comunicación según el avance de los casos y las necesidades identificadas. Para ello, además de las reuniones programadas, se utilizaron medios como WhatsApp, correo electrónico y llamadas telefónicas, especialmente para atender consultas, comunicar pendientes y realizar recordatorios relacionados con las gestiones.

Estas modificaciones permitieron que la atención adquiriera progresivamente un carácter más individualizado, debido a que las acciones de orientación y seguimiento no se desarrollaban de la misma manera para todas las empresas, sino que se ajustaban según el nivel de conocimiento de los representantes, las características de los casos y la dinámica de cada empresa. De esta manera, las adaptaciones realizadas durante la experiencia constituyeron elementos importantes para la construcción progresiva de una forma de atención orientada al fortalecimiento de capacidades en la gestión de subsidios.

VI. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El análisis de la experiencia se realizó a partir de la información obtenida de las entrevistas semiestructuradas aplicadas a las Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN, así como a los representantes administrativos de las empresas clientes, así como en la matriz de vaciado de información de las diversas fuentes secundarias con las que se contaban.

A partir de ello, la experiencia evidencia que la orientación y el seguimiento no se desarrollaron como acciones aisladas, sino como un proceso continuo en el que la información proporcionada inicialmente se complementaba con el acompañamiento posterior. Asimismo, las características de cada empresa y de los representantes administrativos influyeron en la forma, frecuencia y medios utilizados durante la atención.

6.1. Proceso de orientación y seguimiento individualizado en la gestión de subsidios

A partir de las entrevistas se identifica que el proceso de atención de las empresas clientes no parte de una forma única de trabajo, sino que comienza con un acercamiento que permite conocer la situación particular de cada empresa, sus antecedentes en la gestión de subsidios y las características de los representantes administrativos encargados de estos procesos. Este primer momento permite reunir información que posteriormente orienta la forma en que QMAN desarrolla la atención.

Identificación de las necesidades de las empresas clientes

En este sentido, la experiencia muestra que la identificación de necesidades se realiza principalmente mediante reuniones de presentación, revisión de información, análisis de las datas y consultas dirigidas a conocer cómo se venían desarrollando anteriormente las gestiones. No se trata de aplicar un procedimiento idéntico a todas las empresas, sino de obtener información inicial que permita establecer la forma de trabajo más adecuada.

> *"Primero, al ingresar un cliente, la atención varía según sus necesidades, situación y los servicios destinados al cliente. Mayormente, se inicia con una reunión de presentación, donde la empresa cliente nos expone cómo ha manejado los subsidios anteriormente" (E. C. Z., 2026).*

Lo señalado permite interpretar que el inicio de la atención cumple también una función de reconocimiento, pues permite identificar antecedentes, necesidades y formas previas de gestión. De manera complementaria, las entrevistas evidencian que el nivel de conocimiento de los representantes administrativos se reconoce durante este contacto inicial, mediante preguntas, revisión de la información proporcionada y observación de la manera en que desarrollan las gestiones.

Además, que los representantes administrativos presentan diferentes niveles de experiencia, algunos ya habían desarrollado anteriormente procesos de gestión de subsidios, mientras que otros requerían mayor orientación para comprender los procedimientos y términos utilizados. Esta diversidad explica por qué la orientación no podía desarrollarse de la misma manera para todas las empresas.

Por tanto, se interpreta que la identificación inicial de necesidades es el punto de partida para la individualización del proceso, ya que permite determinar qué información requiere cada representante y qué modalidad de acompañamiento resulta pertinente.

Desarrollo de la orientación

La orientación desarrollada por QMAN se caracteriza por combinar la transmisión de conocimientos sobre los procedimientos en subsidios con acciones destinadas a facilitar su comprensión y aplicación. En las entrevistas se reconoce que esta orientación comprende capacitaciones, reuniones, explicaciones sobre requisitos y documentación, envío de información y atención de consultas que surgen durante las gestiones.

Asimismo, la orientación se adapta al nivel de comprensión de los representantes administrativos, las Trabajadoras Sociales refieren el uso de lenguaje sencillo, ejemplos, casos similares, fichas, diapositivas y preguntas de verificación. Esto permite comprender que la orientación no consiste solamente en qué información se proporciona, sino también en cómo se proporciona.

De acuerdo con lo antes mencionado, coincide con la percepción de los representantes administrativos. R. U. A. recuerda la capacitación inicial como “rápida, dinámica y bastante explicativa”, pero también señala que “mientras pasaba el tiempo, iban surgiendo más dudas acerca del proceso”. Por su parte, S. F. C. refiere que la experiencia previa con otros proveedores hizo necesario “alinearnos con ciertos puntos” y establecer un flujo específico de acuerdo con la dinámica de su empresa.

Estas percepciones permiten interpretar que la orientación posee un carácter progresivo. La información inicial proporciona una base para comprender el proceso, pero el

aprendizaje continúa a través de la práctica y de las situaciones que se presentan durante la gestión. En este sentido, la experiencia se relaciona con el enfoque centrado en la persona, debido a que reconoce las diferencias existentes entre los representantes administrativos y la necesidad de adaptar la comunicación de acuerdo con sus conocimientos y necesidades.

Seguimiento individualizado

El seguimiento se desarrolla mediante la actualización de información, revisión del estado de los expedientes, llamadas, correos, reuniones, intercambio de datas y envío de reportes.

Un aspecto relevante es que la frecuencia del seguimiento varía según las características de cada empresa. E. C. Z. señala que existen empresas con reuniones mensuales, quincenales o incluso semanales, mientras que en otros casos el seguimiento se realiza principalmente mediante reportes y correos informativos.

A su vez, los representantes administrativos reconocen la utilidad de este acompañamiento. S. F. C. destaca especialmente los correos, los sustentos y los recordatorios, porque le permiten conocer si una gestión fue realizada y mantener actualizada la información dentro de su propia área. R. U. A., por su parte, señala que las llamadas telefónicas son especialmente útiles cuando existen dudas que resultan más difíciles de resolver mediante mensajes.

Por otro lado, el seguimiento cumple una función preventiva. Las profesionales señalan el uso de alertas, listas de prioridades y actualización de estados para identificar casos complejos o próximos a fechas límite. Esta práctica también es valorada por R. U. A., quien señala:

> *"La preocupación por el tema de las fechas y vencimientos, que QMAN tiene bastante en cuenta, nos ayuda mucho [...] para mí es súper importante el tema de los recordatorios, que estén siempre detrás" (R. U. A., 2026).*

Es así como el seguimiento no solo se limita a conocer el estado de un expediente, sino que contribuye a mantener la continuidad de la gestión y prevenir situaciones que afecten el recupero, además que el carácter individualizador del seguimiento no se estructura de una forma única, sino que se adapta a las necesidades y dinámica de cada empresa.

Articulación entre orientación y seguimiento

El análisis evidencia que orientación y seguimiento constituyen dos componentes estrechamente relacionados. La orientación proporciona conocimientos y pautas iniciales, mientras que el seguimiento permite observar cómo estas son comprendidas y aplicadas durante las gestiones.

Una de las entrevistadas expresa claramente esta relación:

> *"Ambos van de la mano, ya que al orientar, guiar y capacitar no podemos asegurar que el cliente haya comprendido perfectamente el proceso a seguir" (E. C. Z., 2026).*

Esta afirmación permite identificar que el seguimiento cumple una función de retroalimentación. A través de este se pueden reconocer dudas, dificultades o aspectos que requieren ser nuevamente explicados.

> *"Al momento de realizar el seguimiento individualizado, se puede observar qué tanto se ha aprendido en las orientaciones brindadas y qué debemos reforzar para las siguientes reuniones" (A. T. F., 2026).*

Por tanto, la relación entre ambos puede comprenderse como un proceso de orientación, aplicación, seguimiento y reforzamiento. La orientación inicial no representa el cierre de la intervención, sino el punto de partida de un proceso que continúa mediante el acompañamiento.

Esta articulación también puede observarse desde la perspectiva de los representantes administrativos, quienes señalan que las dudas aparecen conforme desarrollan las gestiones y que la disponibilidad del personal de QMAN para responderlas permite dar continuidad al proceso. En consecuencia, la experiencia muestra que el carácter individualizado no depende únicamente de adaptar la orientación inicial, sino también de mantener la posibilidad de modificarla y reforzarla durante el seguimiento.

6.2.Estrategias que favorecen el fortalecimiento de capacidades

Estrategias de orientación

Las estrategias utilizadas durante la orientación se caracterizan por buscar que los representantes administrativos comprendan procedimientos que pueden presentar un nivel considerable de complejidad. Entre las prácticas identificadas se encuentran el uso de lenguaje sencillo, ejemplos, casos similares, material audiovisual, fichas orientadoras, reuniones, llamadas y envío de información.

También se identifica la adaptación del lenguaje. E. C. Z. señala que procura utilizar "un lenguaje más sencillo y específico en cada parte del procedimiento", complementándolo con escucha activa y materiales didácticos. Esta práctica evidencia que la comunicación se modifica de acuerdo con el nivel de comprensión de la persona. Otro elemento significativo corresponde a la verificación de la comprensión. A. T. F. señala que después de desarrollar cada tema realizan preguntas breves para conocer cuánto se comprendió y determinar si es necesario reforzar algún contenido.

Desde la perspectiva de los representantes administrativos, estas estrategias se complementan con la comunicación directa. S. F. C. valora especialmente contar con información escrita y sustentos que le permitan verificar el avance de las gestiones, mientras que R. U. A. destaca las llamadas telefónicas como mecanismo para resolver dudas puntuales.

Por ello, las estrategias de orientación pueden comprenderse como un conjunto de recursos que permiten explicar, ejemplificar, verificar y reforzar los conocimientos relacionados con la gestión de subsidios. Además, esta práctica no se busca únicamente mediante la transmisión de información, sino mediante un proceso en el que se verifica la comprensión y se generan oportunidades para reforzar los conocimientos.

Estrategias de seguimiento

Las estrategias de seguimiento se orientan principalmente a mantener actualizada la información, identificar pendientes, prevenir retrasos y facilitar la continuidad de las gestiones. Entre las prácticas identificadas se encuentran los correos de alerta, listas de prioridades, informes periódicos, actualización de estados, intercambio de datas, llamadas y comunicación constante.

La experiencia muestra que estas estrategias adquieren especial relevancia cuando existen fechas límite o situaciones complejas. Asimismo, los informes periódicos permiten organizar la información de los expedientes y reconocer el estado de las gestiones. Esta necesidad también es identificada por S. F. C., quien plantea que sería útil recibir reportes periódicos que indiquen los expedientes pendientes, observaciones y situaciones que requieren alguna acción por parte de la empresa.

De esta manera, se observa que el seguimiento favorece las capacidades de los representantes administrativos porque les permite aprender a reconocer el estado de sus gestiones, identificar pendientes y anticiparse a situaciones de urgencia. Por tanto, contribuye a que progresivamente tengan mayor conocimiento sobre sus propios procesos.

Comunicación y adaptación como elementos transversales

Las cuatro profesionales entrevistadas la reconocen como fundamental para mantener la continuidad del proceso. M. C. A. señala que la comunicación activa permite mantener mayor fluidez en el intercambio de información, mientras que A. T. F. considera que la comunicación constante permite mantener claras las orientaciones y resolver dudas que permanecen pendientes.

Los representantes administrativos también reconocen este aspecto. S. F. C. valora la respuesta a sus consultas y la información recibida por correo y WhatsApp, mientras que R. U. A. resalta la utilidad de las llamadas telefónicas.

Bajo esta perspectiva, existe un elemento que atraviesa tanto la orientación como el seguimiento: la comunicación. Sin embargo, una comunicación constante no significa

utilizar siempre el mismo medio. La experiencia evidencia que la comunicación debe adaptarse a la situación: un correo puede ser útil para dejar constancia de una gestión, WhatsApp puede facilitar un recordatorio rápido y una llamada puede ser más adecuada para resolver una duda compleja.

Por ello, la adaptación constituye una característica transversal del proceso, donde notamos que las estrategias no son valiosas únicamente por sí mismas, sino por su correspondencia con las necesidades concretas del representante administrativo y de la empresa.

6.3.El aporte del profesional de Trabajo Social

El análisis de las entrevistas permite reconocer que el aporte del profesional de Trabajo Social en la experiencia se relaciona con la orientación, el seguimiento, la comunicación y el acompañamiento con los representantes administrativos durante la gestión de subsidios. Entre las principales competencias identificadas se encuentran la comunicación asertiva, escucha activa, empatía, capacidad de orientación, manejo de relaciones interpersonales, organización y seguimiento de casos. Estas competencias permiten articular los conocimientos técnicos con las necesidades de los representantes administrativos y facilitar el desarrollo de las gestiones.

En relación con la orientación, estas capacidades permiten explicar los procedimientos, resolver dudas y reforzar aquellos aspectos que requieren mayor comprensión. Como señala A. T. F., es necesario tener “tacto y comprensión para entender que no todos conocen o tienen conocimientos previos sobre el proceso de gestión de subsidios”.

En el seguimiento, el aporte profesional se relaciona con el acompañamiento continuo y la articulación con los diferentes actores involucrados en las gestiones. M. C. A. señala

que el profesional de Trabajo Social puede “transformar una gestión puramente administrativa en algo mucho más humano”, considerando también el bienestar de las personas involucradas.

De esta manera, la experiencia evidencia que las competencias comunicativas y relacionales del Trabajo Social complementan los conocimientos técnicos necesarios para la gestión de subsidios, permitiendo desarrollar una atención basada en la orientación, el acompañamiento y la consideración de las particularidades de cada persona.

6.4.Interpretación de la experiencia

El análisis conjunto permite reconocer que la experiencia desarrollada por QMAN presenta una secuencia de acciones que aunque no se encuentra estandarizada como un único proceso, mantiene una lógica común. Dicho proceso comprende la identificación de necesidades, orientación, seguimiento, retroalimentación y cierre, teniendo como propósito transversal el fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos.

Sin embargo, las entrevistas también evidencian la necesidad de contar con elementos comunes, como un flujograma, instrumentos y criterios para orientar y realizar el seguimiento.

Ello no implica eliminar la individualización, sino establecer una estructura que permita organizarla. De este modo, la experiencia permite interpretar que la estructura y la atención individualizada pueden complementarse: mientras la primera proporciona una ruta común para el equipo, la segunda permite adaptar las acciones, frecuencia y medios de cada empresa y de cada representante administrativo.

VII. CONCLUSIONES

Respecto al proceso de orientación y seguimiento individualizado, se concluye que este se desarrolla a partir del conocimiento inicial de las necesidades de la empresa y del representante administrativo, seguido de la orientación, el seguimiento y la retroalimentación durante las gestiones. La experiencia permitió identificar que estas acciones se encuentran relacionadas entre sí, ya que las dudas, dificultades y avances que se presentan durante el seguimiento permiten reforzar o adaptar la orientación. Sin embargo, se evidenció que esta forma de trabajo no se encontraba organizada en una única ruta o estructura establecida.

Respecto a las estrategias utilizadas, se concluye que la orientación y el seguimiento se fueron adaptando de acuerdo con las características y necesidades de cada representante administrativo. El uso de un lenguaje sencillo, ejemplos, casos similares, fichas, presentaciones, preguntas, reuniones, llamadas, correos electrónicos y WhatsApp permitió brindar la información de diferentes maneras. Asimismo, los recordatorios, alertas, reportes y comunicación constante facilitaron el seguimiento de las gestiones y permitieron identificar situaciones que requerían atención. Por ello, la sistematización permitió reconocer que no existe una única forma de orientar y realizar el seguimiento, sino que es necesario combinar diferentes estrategias según cada situación.

Respecto al aporte del profesional de Trabajo Social, se concluye que su participación es importante tanto para orientar sobre los procedimientos como para acompañar y mantener una comunicación constante con los representantes administrativos. La comunicación, la

escucha activa, la empatía, la capacidad de orientación, la organización y el seguimiento de casos fueron competencias que estuvieron presentes durante la experiencia. Estas permitieron brindar una atención más cercana y adaptar la orientación de acuerdo con las dudas, conocimientos y necesidades que se presentaban durante las gestiones.

Finalmente, la sistematización permitió reconocer y ordenar las prácticas que se fueron construyendo durante la experiencia en QMAN. A partir de la revisión de las entrevistas y de la documentación disponible, se identificaron acciones que se repiten en la atención de las empresas clientes y que pueden ser organizadas en una ruta de trabajo que permita un mayor orden y continuidad al proceso de orientación y seguimiento individualizado. Esta estructura puede servir como una guía para el trabajo del equipo, sin dejar de lado la atención particular que requiere cada empresa y representante administrativo.

VIII. RECOMENDACIONES

Diseñar un test para identificar el nivel de conocimiento de los representantes administrativos sobre las gestiones de recupero de subsidios

Se recomienda diseñar un test para la identificación del nivel de conocimiento de los representantes administrativos sobre las gestiones de recupero de subsidios. Este instrumento podría ser enviado antes de realizar la primera reunión con la empresa cliente, de manera que el equipo de QMAN pueda conocer previamente los conocimientos con los que cuenta cada representante administrativo. A partir de esta información, se podría brindar una orientación más adecuada desde el inicio, reforzando aquellos temas en los que se identifique un mayor nivel de dificultad o desconocimiento.

Elaborar una ruta o flujograma del proceso de orientación y seguimiento

Se recomienda organizar las acciones que actualmente se realizan en la práctica en una ruta que considere la identificación de necesidades, orientación, seguimiento, retroalimentación y cierre. Esto permitiría contar con una guía común para el equipo, manteniendo la posibilidad de adaptar la atención según cada empresa.

Implementar una matriz de registro y seguimiento de consultas

Se recomienda implementar una matriz que permita registrar y organizar las consultas realizadas por los representantes administrativos durante la gestión de los subsidios. Esta herramienta permitiría identificar los temas que generan mayor cantidad de consultas, las orientaciones brindadas y las acciones realizadas para atender cada situación.

Asimismo, el registro permitiría visibilizar la diversidad de actividades que desarrollan las Trabajadoras Sociales durante la jornada laboral, ya que muchas de estas acciones se realizan de manera cotidiana y pueden no quedar evidenciadas en los reportes generales de las gestiones.

Fortalecer las competencias de comunicación del equipo de Bienestar Social

Se recomienda continuar desarrollando espacios de capacitación relacionados con comunicación, escucha activa, manejo de relaciones interpersonales y otras competencias que contribuyan a mejorar la orientación y el seguimiento brindados a los representantes administrativos.

IX. ANEXOS

8.1. Guia de entrevista semiestructurada a Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN

Estimado(a) participante:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Khelly Zárate y me encuentro realizando una sistematización de mi experiencia laboral en la empresa Consultoría & Gestiones Integrales QMAN E.I.R.L., relacionada con la orientación y el seguimiento individualizado brindados a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud.

El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia en el proceso de atención a las empresas clientes, las formas de orientación y seguimiento que se desarrollan, así como los aportes y aprendizajes obtenidos a partir de esta experiencia.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial. La entrevista tendrá una duración aproximada de 30 a 35 minutos.

Agradezco de antemano su participación y disposición para compartir su experiencia.

Nombre y apellido: _____

Sexo: _____

Tiempo laboral en la empresa: _____

1. Cuando ingresa una nueva empresa cliente a QMAN, ¿cómo inicia el proceso de atención?
2. Al iniciar la atención, ¿cómo identificas el nivel de conocimiento que tienen los representantes administrativos sobre la gestión de subsidios de EsSalud?
3. Desde tu experiencia, ¿qué entiendes por orientación a los representantes administrativos para las gestiones ante EsSalud?
4. ¿Cómo realizas el proceso de orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?

5. ¿Qué estrategias utilizas para facilitar la comprensión de los procedimientos durante la orientación?
6. ¿Cómo se realiza el seguimiento individualizado a las empresas clientes en sus gestiones ante EsSalud para el recupero del subsidio?
7. ¿Qué estrategias utilizas en el seguimiento individualizado, para facilitar que los clientes logren el recupero?
8. Desde tu experiencia, ¿cómo se articulan la orientación y el seguimiento individualizado?
9. Desde tu experiencia, ¿qué estrategias de orientación y seguimiento han favorecido más el fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos? ¿Por qué?
10. ¿Cuál consideras que es el aporte del profesional de Trabajo Social en la orientación a los representantes administrativos?
11. ¿Cuál consideran que es el aporte del profesional de Trabajo Social en el proceso de seguimiento individualizado de los casos gestionados por los representantes administrativos para el logro del recupero?
12. A partir de la experiencia en QMAN, ¿qué aspectos positivos resaltas del proceso de orientación y seguimiento realizado a las empresas clientes?
13. Desde tu perspectiva, ¿qué aspectos deberían mejorar en la forma en que actualmente QMAN orienta y realiza el seguimiento de los recuperos de las empresas clientes?

8.2. Guia de entrevista semiestructurada a representantes administrativos de las empresas clientes

Estimado(a) participante:

Reciba un cordial saludo. Mi nombre es Khelly Zárate y me encuentro realizando una sistematización de mi experiencia laboral en la empresa Consultoría & Gestiones Integrales QMAN E.I.R.L., relacionada con la orientación y el seguimiento individualizado brindados a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud.

El propósito de esta entrevista es conocer su experiencia en el proceso de atención a las empresas clientes, las formas de orientación y seguimiento que se desarrollan, así como los aportes y aprendizajes obtenidos a partir de esta experiencia.

La información proporcionada será utilizada únicamente con fines académicos y será tratada de manera confidencial. La entrevista tendrá una duración aproximada de 10 a 15 minutos.

Agradezco de antemano su participación y disposición para compartir su experiencia.

1. Cuando empezó a trabajar con QMAN, ¿cómo fue la capacitación que recibió para conocer el proceso de gestión de subsidios de EsSalud?
2. Durante la gestión de los subsidios, ¿considera que el personal de QMAN estuvo pendiente para brindar apoyo constante en los casos de recupero que usted estuvo tramitando?
3. ¿Qué acciones o formas de apoyo utilizadas por QMAN le resultaron más útiles para comprender y realizar las gestiones de subsidios? ¿Por qué?
4. A partir de su experiencia, ¿qué fue lo más importante del apoyo brindado por QMAN para lograr el recupero de los subsidios?
5. ¿Qué aporte considera que brindaron las Trabajadoras Sociales durante la orientación y seguimiento individualizado para la gestión de sus recuperos?
6. Finalmente, ¿qué aspectos de la orientación y seguimiento individualizado de QMAN considera que se podría mantener o mejorar?

8.3. Matriz conceptual y operativa para obtención de aprendizajes de la sistematización

EJE	PREGUNTA GENERAL	PREGUNTA ESPECÍFICA	FUENTES DE INFORMACIÓN	ACTIVIDADES A REALIZAR	¿CON QUÉ ACTORES?
PROCESO DE ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO A EMPRESAS CLIENTES EN LA GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE ESSALUD.	¿Cómo se desarrolla el proceso de orientación y seguimiento individualizado brindado a los representantes administrativos de las empresas clientes, para la gestión de subsidios de EsSalud?	¿Cuáles son las etapas del proceso de orientación y seguimiento individualizado a empresas clientes?	Informes o reportes de las gestiones realizadas.	Revisión de los informes y reportes.	Revisión documentaria.
		¿Cómo se realiza la orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?	Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.
		¿Cómo se realiza el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de	Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.

		las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?	Chats de seguimiento de Whats App y correos. (Fuente secundaria)	Diseño de una ficha de registro del seguimiento	Revisión documentaria.
		¿Cómo se articula la orientación y el seguimiento individualizado durante la gestión de subsidios de EsSalud?	Informes o reportes de las reuniones y gestiones realizadas.	Revisión de las actas de reunión.	Revisión documentaria.
ESTRATEGIAS DE ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO EN LA GESTIÓN DE SUBSIDIOS DE ESSALUD.	¿Qué estrategias favorecen el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?	¿Qué estrategias de orientación se implementan para fortalecer las capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?	Reporte de la entrevista semiestructurada a los representantes administrativos.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Representantes administrativos de las empresas clientes.
			Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.

		¿Qué estrategias de seguimiento individualizado se implementan para fortalecer las capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?	Reporte de la entrevista semiestructurada a los representantes administrativos.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Representantes administrativos de las empresas clientes.
			Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.
		¿Qué estrategias de orientación y seguimiento individualizado han favorecido en mayor medida el fortalecimiento de capacidades de los representantes administrativos de las empresas clientes?	Reporte de la entrevista semiestructurada a los representantes administrativos.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Representantes administrativos de las empresas clientes.

APORTE DEL PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA ORIENTACIÓN Y SEGUIMIENTO INDIVIDUALIZADO A EMPRESAS CLIENTE.	¿De qué manera el profesional de trabajo social contribuye en el proceso de orientación y seguimiento individualizado brindados por la consultora QMAN para la mejora de la gestión de subsidios de EsSalud en las empresas clientes?	¿Cuál es el aporte del profesional de Trabajo Social en la orientación brindada a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?	Reporte de la entrevista semiestructurada a los representantes administrativos.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Representantes administrativos de las empresas clientes.
		¿Cuál es el aporte del profesional de Trabajo Social en el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de las empresas clientes durante la gestión de subsidios de EsSalud?	Reporte de la entrevista semiestructurada a los representantes administrativos.	Diseño de guía de la entrevista semiestructurada.	Representantes administrativos de las empresas clientes.

		¿Qué competencias profesionales del Trabajo Social se ponen en práctica durante la orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes?	Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guia de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.
		¿Qué competencias profesionales del Trabajo Social se ponen en práctica durante el seguimiento individualizado a los representantes administrativos de las empresas clientes?	Reporte de entrevista semiestructurada a las Trabajadoras sociales de QMAN.	Diseño de guia de la entrevista semiestructurada.	Trabajadoras sociales de QMAN.

8.4.Matriz de análisis de entrevistas a Trabajadoras Sociales y practicantes de QMAN

Nombre y Apellidos	E.C.Z	M.C.A	A.T.F	A.C.P
Cargo	Asistenta de Bienestar Social	Asistenta de Bienestar Social	Practicante de Trabajo Social	Practicante de Trabajo Social
Tiempo laboraldo	2 años y 6 meses	4 años	8 meses	3 meses
1. Cuando ingresa una nueva empresa cliente a QMAN, ¿cómo inicia el proceso de atención?	Primero, al ingresar un cliente, la atención varía según sus necesidades, situación y los servicios destinados al cliente. Mayormente, se inicia con una reunión de presentación, donde la empresa cliente nos expone cómo ha manejado los subsidios anteriormente. A partir de ello, nosotros empezamos a hacer un mapeo de la información que nos brindan y, con ayuda de los aliados, revisamos la situación. Una vez realizado esto, procedemos a coordinar y proponer cómo podremos trabajar y determinar el flujograma a seguir.	El proceso inicia con una evaluación de las datas o del estatus que nos envían. Luego, identificamos aquellos expedientes que, de acuerdo con su nivel, pueden ser recuperados y cuáles no. Posteriormente, elaboramos un informe para iniciar el proceso.	Primero, se les informa sobre los procesos que se van a realizar para el recupero de validación y de subsidios. Luego de ello, nos damos cuenta de cuánto es el nivel de conocimiento que tienen los representantes administrativos y, según ello, se les brinda una capacitación para que comprendan mejor los procesos.	El proceso de atención inicia brindando ciertas indicaciones y asesorías para cada empresa en específico, de manera que podamos ayudar a cada representante administrativo.
2. Al iniciar la atención, ¿cómo identificas el nivel de conocimiento que tienen los representantes administrativos sobre la gestión de subsidios de EsSalud?	Lo identificamos a través de las reuniones de presentación y de la información que nos transmiten. En las reuniones vamos consultando cómo venían manejando anteriormente el recupero de subsidios y, asimismo, verificamos desde qué año tienen expedientes estancados.	El nivel de conocimiento mayormente es bajo. Esto se evidencia en la identificación de la cantidad de pérdidas que han generado las empresas. Muchos de los administrativos desconocen en su totalidad el proceso e incluso los términos comunes que se utilizan en la gestión de subsidios.	Se les realizan preguntas filtro para saber el nivel de conocimiento con el que cuentan y ver cómo podemos fortalecerlo.	Mayormente, con la información que adjuntan, detectamos el conocimiento que tienen sobre los procesos de EsSalud y podemos identificar su nivel de conocimiento.

3. Desde tu experiencia, ¿qué entiendes por orientación a los representantes administrativos para las gestiones ante EsSalud ?	Somos un personal de apoyo y guía. También somos quienes permiten brindar cierta tranquilidad tanto a los trabajadores como a las empresas durante procesos que pueden resultar tediosos y engorrosos, como los de EsSalud. Al mismo tiempo, los orientamos y capacitamos. Comprendo que la orientación es justamente guiarlos en el inicio del proceso.	Poder guiar a los administrativos en relación con el recupero y la gestión de subsidios de salud, dándoles las pautas para que ellos también se sientan apoyados, orientados y confiados de que la información que reciben es verídica.	Comprendo que es guiarlos para que entiendan los procesos que realizamos o realizaremos, de manera que se encuentren informados. En los casos de alguna emergencia, ellos puedan solicitar los documentos y sepan cuál es el proceso para poder agilizar las gestiones.	Entiendo que es brindarles ciertas recomendaciones que deben tener en cuenta para el proceso de validación o subsidio, así como indicaciones para tener mapeados determinados formatos o sustentos que se necesitan para ello.
4. ¿Cómo realizas el proceso de orientación a los representantes administrativos de las empresas clientes para la gestión de subsidios de EsSalud?	Primeramente, cuando los representantes administrativos no tienen ningún tipo de conocimiento, se realiza una capacitación para que puedan conocer las normativas vigentes y los requerimientos que tiene EsSalud para el recupero del subsidio. Posteriormente, realizamos reuniones de seguimiento para evitar incurrir en errores comunes, según cada cliente.	Nos basamos, sobre todo, en las capacitaciones. También ellos nos envían sus datas y nos centramos en los subsidios, solicitamos los datos personales y de contabilidad. Cuando se trata de gestiones para la atención, enviamos un correo con los requerimientos y, además, tenemos reuniones con ellos, ya sean presenciales o virtuales.	Les informamos que se les brindará una capacitación sobre toda esta gestión y se prepara un material que sea más digerible y que responda a todas las dudas y necesidades que puedan tener.	Nos comunicamos mediante mensajes o llamadas con los representantes administrativos. También, cada cierto tiempo, tenemos reuniones para revisar los casos de subsidios más complejos.
5. ¿Qué estrategias utilizas para facilitar la comprensión de los procedimientos durante la orientación?	En lo particular, utilizo un lenguaje más sencillo y específico en cada parte del procedimiento. También hago uso de la escucha activa y de material didáctico, como diapositivas, fichas orientadoras y ejemplos de llenado de formatos. Además, utilizo casos o experiencias anteriores que permitan al cliente comprender una situación particular.	La descripción detallada, las llamadas, las reuniones y el uso de ejemplos sencillos para su comprensión. También utilizamos casos parecidos.	Después de cada tema expuesto, les hacemos breves preguntas para saber cuánto entendieron y si es necesario reforzar o repetir algún tema.	Brindar ejemplos que tenemos con otras empresas o con otros procesos previos parecidos. También realizamos el envío de información y documentos necesarios para cada caso.

6. ¿Cómo se realiza el seguimiento individualizado a las empresas clientes en sus gestiones ante EsSalud para el recupero del subsidio?	Esto varía según la empresa. En algunos casos, nos brindan una data actualizada por mes y tenemos reuniones mensuales, quincenales e incluso semanales. En otros casos, el seguimiento se realiza mediante reportes y correos informativos.	Por medio de llamadas, pero lo más eficiente es el envío de informes mensuales o quincenales, sobre todo para tener una descripción detallada de cada caso.	Mediante el intercambio de data, para verificar si se mantiene el mismo contenido de información. Si es necesario, los llamamos para consultar dudas puntuales o incluso, si se requiere, modificar sus datas.	Teniendo contacto directo y adjuntando la información necesaria para brindar un seguimiento detallado, teniendo en cuenta la manera de trabajo de nuestros clientes.
7. ¿Qué estrategias utilizas en el seguimiento individualizado, para facilitar que los clientes logren el recupero?	Realizamos el seguimiento por casos, enviamos correos de alerta cuando se presentan casos complejos o están próximos a fechas límite y hacemos listas de prioridades.	La comunicación y el envío de correos detallados. Yo, en lo personal, creo que la comunicación es fundamental. Suelo ser muy insistente al solicitar alguna información y me ha servido mucho con los representantes administrativos.	El mapeo continúa, revisando el estatus y verificando si los procesos de los expedientes se encuentran pendientes. De esta manera, vamos actualizando continuamente e informando al cliente.	Una de las estrategias es mantener la comunicación vía correo con las oficinas de salud, brindando la información que tenemos de los trabajadores para el recupero de subsidios.
8. Desde tu experiencia, ¿cómo se articulan la orientación y el seguimiento individualizado?	Ambos van de la mano, ya que al orientar, guiar y capacitar no podemos asegurar que el cliente haya comprendido perfectamente el proceso a seguir. Al ser gestiones diferentes y tener cada una su propia particularidad, es necesario dar seguimiento a todos los procesos y verificar que se estén realizando correctamente.	Definitivamente, se articulan de una manera positiva porque permite identificar las fortalezas y debilidades para tener una mayor respuesta y realizar un seguimiento basado también en la escucha activa.	Al momento de realizar el seguimiento individualizado, se puede observar qué tanto se ha aprendido en las orientaciones brindadas y qué debemos reforzar para las siguientes reuniones.	Se articulan de manera constante mediante mensajes, correos o reuniones, para poder brindar el seguimiento necesario y mostrar nuestros estatus de todos los procesos realizados.

9. Desde tu experiencia, ¿qué estrategias de orientación y seguimiento han favorecido más el fortalecimiento de las capacidades de los representantes administrativos? ¿Por qué?	Los correos de alerta ante posibles situaciones les han ayudado a prevenir situaciones de pérdida. Asimismo, las diapositivas y fichas de orientación les permiten tener una idea de cómo realizar el proceso. También, comentarles y darles ejemplos de situaciones similares les permite comprender y entender mejor la situación específica.	La comunicación activa, porque me permite tener mayor fluidez en el intercambio de información, ya sea para la orientación o para el seguimiento. De esta manera, evitamos que se nos pierda alguna información.	Yo considero que es la comunicación constante, ya que eso permite que tanto el seguimiento como las orientaciones que se dieron puedan mantenerse claras y se puedan resolver muchas dudas que a veces quedan en el aire.	Las estrategias que más favorecen son mostrar el tipo de seguimiento que realizamos a nuestros clientes de manera personalizada, mostrarles nuestra forma de trabajo y las indicaciones que seguimos, así como las que ellos también deben seguir.
10. ¿Cuál consideras que es el aporte del profesional de Trabajo Social en la orientación a los representantes administrativos?	La tranquilidad y el bienestar que podemos brindar, no solo a la empresa que nos contrata, sino también a los colaboradores, porque realizamos procesos que pueden resultar engorrosos y tediosos, especialmente cuando ellos deberían estar descansando para tener una óptima recuperación. Ahora, con respecto a la empresa, tienen la tranquilidad de que se podrá recuperar el dinero que ya han pagado.	El aporte del Trabajo Social considero que radica principalmente en el uso de la metodología de comunicación, los valores éticos y el respeto, ya que al trabajar con diferentes clientes, cada uno de ellos posee una particularidad propia.	Considero que es el tacto y la comprensión para entender que no todos conocen o tienen conocimientos previos sobre el proceso de gestión de subsidios.	Considero que nuestro aporte es brindar siempre la información necesaria, contestar sus dudas y mantener una comunicación constante con los representantes administrativos, para que siempre tengan conocimiento de los procesos que realizamos y también de la razón por la cual muchas veces les solicitamos ciertos documentos.
11. ¿Cuál consideran que es el aporte del profesional de Trabajo Social en el proceso de seguimiento individualizado de los casos gestionados por los representantes administrativos para el logro del recupero?	Al ser un seguimiento de casos, desde nuestra carrera somos ese intermediario entre la empresa, el colaborador y los procesos administrativos de salud. En algunos casos, ante una solicitud de documentos de salud, nos comunicamos directamente con el trabajador para brindarle orientación y explicarle lo solicitado, dando un tiempo prudente para el envío y realizando el levantamiento de la observación antes de la fecha límite, para no perjudicar también a la empresa.	Transformar una gestión puramente administrativa en algo mucho más humano, donde no solo nos preocupamos por lo económico, sino también por el bienestar físico, emocional y económico del trabajador.	El poder mantener una escucha activa para tener siempre una comunicación constante con el representante administrativo, mantenerlo actualizado, revisar los estados pendientes de los expedientes y mantener también la cercanía y el intercambio de conocimientos sobre cada caso, para que ellos sepan cómo manejar los siguientes.	El contacto con los clientes para detallarles cierta información relacionada con el recupero de subsidios o con el proceso de validación de sus descansos médicos.

12. A partir de la experiencia en QMAN, ¿qué aspectos positivos resaltas del proceso de orientación y seguimiento realizado a las empresas clientes?	El no perder el lado humano. Si bien cumplimos funciones administrativas en su mayoría, también nos contactamos con los trabajadores, siempre partiendo desde la empatía, la comunicación y la escucha, tanto asertiva como activa. También hemos aprendido a ser tolerantes y controlar nuestras emociones, saber trabajar bajo presión y, especialmente, trabajar en equipo. Además, considero importante mantener un buen ambiente laboral.	Humanidad, empatía, comprensión, ayuda y apoyo. Buscamos formas de apoyar al trabajador para evitar que un descuento lo afecte directamente.	Resalto la paciencia que se tiene para poder enseñar en cada paso de los procesos, los materiales audiovisuales que se tienen y también la confianza que nos brindan para resolver todas las dudas que puedan tener.	El nivel de conocimiento que se tiene para resolver las dudas de nuestros clientes, el trato personalizado y el estándar que tenemos con ellos.
13. Desde tu perspectiva, ¿qué aspectos deberían mejorar en la forma en que actualmente QMAN orienta y realiza el seguimiento de los recuperos de las empresas clientes?	Determinar correctamente un flujograma de las funciones de cada empresa y manejar y estandarizar los instrumentos utilizados.	Quizás, contar con un flujograma más directo de las gestiones. Si bien tenemos un tipo de trabajo individualizado, no vendría mal contar con uno general.	Yo creo que hasta ahora vamos bien, ya que día a día se actualizan los estatus de cada empresa. Sin embargo, sí considero que se debe unificar la manera en la que se orienta y comunica a las empresas clientes, porque, desde mi experiencia, cada una de las trabajadoras sociales tiene su propio modo y es un poco confuso cuando nos piden que apoyemos a cada una.	En vista de que cada una de las trabajadoras sociales tiene una manera en la que realiza sus procesos, se podría homogeneizar todas nuestras ideas y hacer un solo formato del tipo de orientación y seguimiento que realizamos como QMAN.

8.5.Matriz de análisis de entrevistas a representantes administrativos

Nombre y Apellidos	S.F.C	R.U.A	COINCIDENCIAS
Cargo	Trabajadora Social	Asistente de RRHH y Administración	
Tipo de gestión	Gestión de subsidios sin contacto a colaboradores	Gestión de subsidios sin contacto a colaboradores y visitas domiciliarias	
1. Cuando empezó a trabajar con QMAN, ¿cómo fue la capacitación que recibió para conocer el proceso de gestión de subsidios de EsSalud?	Nosotros trabajamos anteriormente con un servicio como locador de servicios. Luego tuvimos una empresa que estuvo apoyándonos con el trámite y gestión de subsidios hasta pasar con QMAN. Como ya teníamos dos proveedores anteriormente con quienes habíamos llevado este proceso, fue más que todo poder alinearnos con ciertos puntos que ya veníamos trabajando y algunas oportunidades de mejora que pudiéramos revisar. Nos reunimos con el responsable de QMAN, que ve toda la gestión y derivación, y con ello pudimos afinar cuál iba a ser el flujo específico con Indra, dada la dinámica que tenemos.	Recuerdo que esa capacitación fue contigo vía Teams. Fue rápida, dinámica y creo que bastante explicativa. Obviamente, mientras pasaba el tiempo, iban surgiendo más dudas acerca del proceso y todo, pero creo que la capacitación inicial fue bastante directa y general, sobre todo en lo que tiene que ver con los subsidios y yo diría que sí me ayudó bastante.	Ambos representantes señalan que la capacitación inicial permitió conocer el proceso de gestión de subsidios y que, posteriormente, surgieron dudas que fueron atendidas mediante el acompañamiento de QMAN.
2. Durante la gestión de los subsidios, ¿considera que el personal de QMAN estuvo pendiente para brindar apoyo constante en los casos de recupero que usted estuvo tramitando?	Sí, en realidad, dentro de la gestión actual, desde el periodo en que QMAN pudo ingresar, sí vimos un cambio de 360°. Anteriormente, nuestros expedientes demoraban de seis meses a un año en ser reembolsados, y con QMAN fue totalmente diferente. El tiempo de recupero era entre cuatro a seis meses, que es más o menos lo usual en comparación con otras empresas. Entonces, sí fue un punto a favor. En realidad, el año pasado estuvimos revisando nuestro año contable y, efectivamente, habíamos recuperado más en comparación con otros años. Como parte del equipo, he tenido varias personas que me han estado apoyando por parte de QMAN, y esto ha ido variando con el tiempo. Creo que sí ha sido una buena oportunidad también para conocer a las chicas, que puedan llevar la gestión con Indra y, también, he sentido el apoyo y la respuesta, sobre todo en algunos casos críticos.	Sí, por supuesto, siempre a disposición de responder mis dudas y consultas.	Ambos representantes perciben disponibilidad del personal de QMAN para atender consultas y brindar apoyo durante las gestiones.

3. ¿Qué acciones o formas de apoyo utilizadas por QMAN le resultaron más útiles para comprender y realizar las gestiones de subsidios? ¿Por qué?	Más que todo, usualmente estoy en reuniones, por lo que se me complica reunirme. A mí me ayuda bastante que podamos tener un flujo claro, en el cual no dependamos mucho de las reuniones o de las llamadas, sino que, si hay estos espacios, sean puntualmente para revisar casos complejos o críticos o algún punto en el que necesitemos reunirnos. Las gestiones por correo, me ayuda bastante, algo que rescato por ejemplo, cuando trabajábamos directamente contigo, era que me compartías el NIT cuando podías ingresarlo. Entonces ya tenía como un check: 'Okay, sí se ingresó, ya tengo el NIT', y estaba más tranquila porque sabía que no se había pasado por ninguno de los lados. Así podía hacer el seguimiento, actualizaba la información, lo revisábamos acá con el equipo y lo mismo con el recupero. Entonces ya no teníamos que reunirnos para validar si lo ingresaste o no lo ingresaste, sino que me compartías los sustentos y, con eso, yo me quedaba tranquila. También, dentro de nuestras áreas correspondientes, reportábamos oportunamente que ya había un avance. Actualmente, me gusta mucho los recordatorios constantes como: 'Por si acaso, no me has pasado los subsidios diarios'. Entonces, yo ya le paso todo por WhatsApp, lo que permite que sea más rápido y siento que el proceso está fluyendo mejor.	Yo creo que las llamadas telefónicas. Muchas veces las dudas por WhatsApp quedan ahí, en el aire o no se terminan de entender bien por diferentes circunstancias. Y lo que más me ayuda, son las llamadas telefónicas. Yo suelo decirte o decirle a la persona encargada directamente: "Tengo esta duda, no sé cómo resolverlo, ayúdame. ¿Qué es lo que tengo que hacer? ¿Cuál sería el proceso para hacerlo más rápido?". Y definitivamente por teléfono es mucho más directo y sencillo.	Ambos valoran los medios de comunicación como apoyo para las gestiones. Las llamadas telefónicas aparecen como útiles para resolver dudas puntuales, mientras que el correo y WhatsApp facilitan el intercambio y seguimiento de información.

4. A partir de su experiencia, ¿qué fue lo más importante del apoyo brindado por QMAN para lograr el recupero de los subsidios?	Sobre todo, no sé cuál fue la estrategia que ustedes realizaron internamente, porque ya no le pregunté a Mery, pero sí le comenté que con nuestros anteriores proveedores hacíamos el mismo flujo. Yo entregaba los expedientes, ellos los ingresaban, pero siempre teníamos observaciones y demoras en los reembolsos. En algunos casos, las demoras se debían a que los expedientes eran observados durante algunos meses, pero en otros ya no entraban al cálculo o a la revisión. Entonces, ya no había una justificación de por qué EsSalud se demoraba y el proceso se demoraba de seis a ocho meses, incluso más. No sabíamos por qué; entendíamos o suponíamos que se debía a esos detalles que teníamos observados anteriormente y que quizá figurábamos como una empresa morosa. Sin embargo, cuando pasamos con QMAN empezamos a tener recuperos incluso en tres a seis meses. En realidad, no ha demorado mucho. No tengo ningún caso de su gestión actual, que se esté demorando más de lo usual, salvo algunos casos puntuales, pero ya son pocos en comparación con el año pasado. Solo con decirte que en 2025 cerramos recuperando casi un millón de soles entre las cuatro razones sociales que teníamos, y eso fue un boom, porque antes recuperábamos alrededor de 9 mil o cerca de 500 mil soles en un año. Entonces, es como que hemos duplicado lo que recuperábamos. No sé si es porque ya han pasado los años y ya no nos están observando tanto, o porque ya no estamos haciendo reprocesos, pero ese ha sido el punto a favor, sobre todo el recupero para la compañía.	Yo diría que están bastante alineadas a lo que se necesita. La preocupación por el tema de las fechas y vencimientos, que QMAN tiene bastante en cuenta, nos ayuda mucho ya que nosotros no estamos muy alineados con esto. No es que no sea nuestra prioridad, pero sí se dejan pasar los días muchas veces, nos olvidamos y ahí es donde QMAN nos apoya porque sí tienen muy en cuenta esas fechas y los recordatorios que son súper importantes. Ya que también tienen en cuenta que, al final, para la empresa con la que trabajan también significa un riesgo de pérdida del subsidio. Entonces, para mí es súper importante el tema de los recordatorios, que estén siempre detrás.	Ambos representantes destacan el seguimiento de fechas, vencimientos y expedientes como un apoyo importante para evitar retrasos o pérdidas en los recuperos.

5. ¿Qué aporte considera que brindaron las Trabajadoras Sociales durante la orientación y seguimiento individualizado para la gestión de sus recuperos?	Ustedes conocen el flujo que manejamos y me entienden, eso es algo muy importante. Además, me dan la confianza, la credibilidad y sobre todo sé que tienen la experiencia para poder llevar a cabo el proceso. Como yo le decía a Mery al inicio, no buscábamos tal vez una persona que tuviera todos los conocimientos de subsidios, sino lo que buscábamos era responsabilidad: que lo ingrese oportunamente, que nos pueda mantener al tanto, ya sea por correo o por Whats App. Comprendo que siempre habrá dudas y se presentarán oportunidades de aprender, de crecimiento y de mejora. Y si nos equivocamos, nos equivocamos, pero seamos transparentes y representantes en el proceso. Eso es lo que yo he podido ver en QMAN. A veces cuando escribo se que están ocupadas y si no me responden, yo digo: “Okay, mira, no es nada urgente, entonces no hay problema. Cuando me respondan, me responderán”. Y me responde, y yo digo: “Genial, ya me respondió la duda, la consulta, y buenísimo”. Eso es algo que sí me ha gustado: que me responden, no importa si se demoran, pero me responden, me absuelven las consultas y me da esa confianza de pensar: “Okay, lo reviso de acá a tres días o de acá a una semana, pero no hay problema con tu expediente, todo va bien”. Y eso me da tranquilidad y mucha confianza por el lado de ustedes.	Bueno, yo creo que ese perfil ya abarca muchísimo más de experiencia y conocimiento técnico de lo que se requiere, no solamente para, por ejemplo, lo que tú me mencionas que suelen hacer, el recupero de subsidios, sino para otras cosas que también es necesario. La formación en el tema del tacto, la formación tal vez un poco en psicología, en comportamiento humano, más que nada en la vinculación con las personas para otros temas. En QMAN también nos han ayudado a hacer visitas domiciliarias e informes. Seguramente tienen varios temas también sobre bienestar social, sobre el propio desarrollo del trabajo social. Entonces, creo que ahí también es súper importante que tengan bien detallado y que trabajen justamente con ese tipo de perfiles, porque al final siento que están formadas para eso. Claro que un administrativo también lo podría hacer, pero no tiene la misma formación, el mismo tacto y las mismas palabras que a veces también son necesarias, o justamente lo que te da la formación y la experiencia de ser trabajador social o trabajadora social.	Ambos reconocen como aporte de las trabajadoras sociales la experiencia, responsabilidad, comunicación, confianza y capacidad para relacionarse con las personas.

6. Finalmente, ¿qué aspectos de la orientación y seguimiento individualizado de QMAN considera que se podría mantener o mejorar?	Tal vez que se puedan compartir reportes mensuales o cada cierto tiempo sobre cómo va la cantidad de expedientes que ustedes están ingresando. Si por ahí hay alguna observación, notificación o algo que podamos agilizar en algunos expedientes. Por ejemplo, yo todavía tengo expedientes del año pasado, del 2024 y del 2023. Entonces, que justamente nos puedan emitir algún tipo de informe o reporte indicando: “Por si acaso, tienes estos expedientes. Queda por tu lado hacer la gestión correspondiente que quieras hacer”, ya sea ingresarlo por el libro de reclamaciones, irte tal vez por la vía judicial, pero ya evaluando si te conviene o no te conviene. Pero ya dándome la alerta como para yo igual decirle, a mi área contable: “Oye, al menos lo hemos intentado”. Del proveedor también me dicen que no hay viabilidad de recupero porque está demorando mucho el tiempo. Entonces, procedamos con el reporte oportuno de la pérdida. Lo bueno es que, como Indra tiene una cantidad de subsidios ni tan alta ni tan baja, más que todo son continuadores, al menos podemos tener conocimiento de los casos. Yo los reconozco y también ya me anticipo a ver quién va a ser un continuador prolongado, quién está en una situación un poquito compleja, para poder evaluarlo también con ustedes.	Bueno, si te soy sincero, yo creo que estamos bien. O sea, yo me siento satisfecho con QMAN, también siento que Novatronic se siente satisfecho con QMAN. La disposición a tener llamadas telefónicas debería mantenerse siempre. Eso es súper importante para ayudarnos a despejar dudas puntuales que tal vez por chat sean un poco más complicadas. También algunas veces es necesario que la empresa se mantenga informada de cómo van los trámites. Creo que podría ser automático, automatizado, y capaz esa sea por ahí alguna propuesta para QMAN. Pero, por todo lo demás, la verdad diría que está súper bien. No tengo ninguna otra observación.	Ambos representantes consideran positiva la atención de QMAN, pero coinciden en la necesidad de mantener informada a la empresa sobre el estado de sus trámites.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castro Guzmán, M., Reyna Tejada, C. Y., & Méndez Cano, J. (2017). *Metodología de intervención en Trabajo Social*. Editorial ACANITS. https://libros.acanits.org/index.php/acanits/catalog/book/9

Guzman, M. (2018). Metodología de Intervención en Trabajo Social https://www.academia.edu/102664614/Metodología_de_Intervención_en_Trabajo_Social

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2025). Resolución N.° 0011-2025/SEL-INDECOPI. Sala Especializada en Eliminación de Barreras Burocráticas https://www.gob.pe/institucion/indecopi/normas-legales/6360647-0011-2025-sel-indecopi?utm_source=chatgpt.com

Internet Encyclopedia of Philosophy. (s. f.). *Sen's capability approach*. https://iep-utm-edu.translate.goog/sen-cap/?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc

Jara, O. (2019). La sistematización de experiencias. La Sistematización De Experiencias. https://doi.org/10.2307/J.CTVR33D8F

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2025, 14 de junio). Decreto Supremo N.° 005-2025-TR, Decreto Supremo que deroga el Decreto Supremo N.° 009-65. Plataforma del Estado Peruano. https://www.gob.pe/institucion/mtpe/normas-legales/6877687-005-2025-tr?utm_source=chatgpt.com

Piña-Ferrer, L. S. (2023). El enfoque cualitativo: Una alternativa compleja dentro del mundo de la investigación. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 8*(15), 1–3. https://ve.scielo.org/pdf/raiko/v8n15/2542-3088-raiko-8-15-1.pdf